



Numéro de dossier :

EXAMEN D'ENTREE

SYNTHESE DE DOCUMENTS ECONOMIQUES

3^{ème} année

3 HEURES

VOUS DEVEZ TRAITER L'UN DES DEUX SUJETS SUIVANTS

Sujets 3A3

Sujet N°1 :

- De quelles manières les enjeux et les pratiques relatifs au réchauffement climatique et au développement durable sont-ils différemment appréhendés ?

Documents joints :

- « Changement climatique : l'Afrique en première ligne », Libération, 20/02/07
- « Enquête : Le développement durable devient rentable », La Tribune, 01/03/07

Sujet N°2

- Quelles conséquences l'essor des pays émergents aura-t-il sur l'apparition de nouvelles firmes multinationales (FMN) et la stratégie des FMN existantes ?

Documents joints :

- « Banques : Pénalisé par l'Amérique, HSBC remercie les marchés émergents », La Tribune, 06/03/07
- « Enquête : Tata ou l'internationalisation à tout-va », La Tribune, 22/02/07
- « Sidérurgie : Philippe VARIN, mousquetaire à la cour de l'indien Tata Steel », La Tribune, 08/03/07

RECOMMANDATIONS METHODOLOGIQUES :

Vous réaliserez une analyse construite, à cette fin vous utiliserez vos connaissances personnelles et les documents joints en annexe.

VOTRE SYNTHÈSE DEVRA COMPORTER :

- une introduction présentant le sujet et annonçant le plan
- un développement structuré faisant apparaître le plan
- une conclusion

Enquête : Le développement durable devient rentable

RAPHAËL LEGENDRE

1 mars 2007

Les problématiques de développement durable se sont invitées dans le débat politique. Elles s'imposent aussi dans la sphère économique : après des années de discours, les grandes entreprises françaises passent aux actes. Elles entraînent dans leur sillage de plus en plus de PME-PMI. Objectif : faire du développement durable un levier de la rentabilité économique.

Emandez à Nicolas Blanc , responsable du programme développement économique du Comité 21 (Comité français pour l'environnement et le développement durable), la raison pour laquelle les entreprises poussent la porte de son organisation. La réponse tombe sans hésitation. " Les entreprises ont enfin pris la mesure du défi environnemental et elles expriment le besoin de s'ouvrir vers d'autres types d'acteurs comme les ONG ou les collectivités locales, qui sont autant d'interlocuteurs indispensables à la concrétisation des stratégies de développement durable. "

Le fait est que la notion de développement durable est indissociable de la responsabilité sociale et économique de l'entreprise. Longtemps réticentes ou indifférentes aux problématiques environnementales et sociétales, les grandes firmes ont compris qu'elles avaient tout intérêt à les intégrer dans leur stratégie. Notamment depuis la publication en 2002 de la loi NRE (nouvelles régulations économiques) qui oblige désormais les entreprises cotées à rendre compte de leurs impacts sociaux et environnementaux dans leur rapport annuel. Ce qui n'interdit pas encore plus de transparence : le géant des services aux collectivités, Sodhexo, vient par exemple de publier un très conséquent " Rapport mondial sur le développement durable ", qui passe en revue, chiffres et exemples à l'appui, les efforts de ses différentes filiales en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale.

En revanche, les PME-PMI françaises demeurent plus réticentes à s'engager dans une démarche souvent perçue comme complexe et coûteuse. " Il existe encore beaucoup d'apriori et d'idées reçues dans les petites et moyennes entreprises. Leurs patrons pensent que le développement durable est une contrainte supplémentaire qui coûte cher ", souligne Nicolas Blanc. Or, s'il est vrai que la mise en place de nouveaux process (gouvernance, politique RH, management environnemental, etc.) peut occasionner des coûts supplémentaires à court terme, le retour sur investissement à moyen terme est de plus en plus évident (attractivité de l'entreprise et fidélisation des collaborateurs, économies d'énergie, etc.).

Mais aujourd'hui, le virage opéré par les grandes entreprises, notamment dans leur communication grand public, incite de plus en plus les sous-traitants à se lancer progressivement dans des démarches similaires. Le récent toilettage du Code des marchés publics est, sur ce point, venu renforcer cette mutation au long cours. Les grands établissements sont désormais invités à prendre en compte les critères de responsabilité sociale et environnementale dans leurs appels d'offres.

UN ENGAGEMENT PAYANT

C'est ainsi que la société de textile Armor Lux , fabricant de vêtements en coton équitable, a remporté plusieurs marchés publics. " Cette année nous avons vendu 90.000 débardeurs en coton équitable à La Poste, qui nous a passé commande de 350.000 autres polos et débardeurs pour 2007. C'est un succès inattendu ", se félicite le PDG de l'entreprise bretonne Jean-Guy Le Floc'h. Pour Armor Lux, le développement durable c'est d'abord " le maintien de l'emploi en France ". Et la responsabilité va au-delà des frontières : " Nous avons passé un contrat avec PricewaterhouseCoopers pour lancer des audits sociaux de nos fournisseurs à l'étranger. " Un engagement qui s'est avéré payant : la SNCF vient à son tour de passer commande de chemises équitables pour chacun des 12.000 contrôleurs de la compagnie ferroviaire. " Ces grands donneurs d'ordres sont vraiment sensibilisés au développement durable. Ils se souviennent des déboires qu'a pu connaître Nike il y a quelques années, accusé d'employer des enfants pour la fabrication de leurs chaussures ", estime Jean-Guy Le Floc'h. Ce que confirme Patrick Widloecher, directeur développement durable du groupe La Poste : " Nous intégrons de manière progressive dans nos appels d'offres des critères de responsabilité sociale. Nous avons ainsi choisi Armor Lux comme d'autres fournisseurs pour la qualité de leurs produits mais aussi pour leur engagement dans la production équitable ou dans la protection environnementale. Nos appels d'offres font désormais clairement état de ces préoccupations. C'est un moteur incitatif pour les entreprises. " Un engagement qui s'inscrit d'abord dans une logique de rentabilité. Car depuis les affaires Enron ou Worldcom, les sociétés sont aussi notées sur leur niveau de responsabilité sociale.

" Avec l'ouverture à la concurrence, nous devons être irréprochables. Sans quoi nos clients partiront chez nos concurrents anglo-saxons, allemands ou hollandais, très en avance en matière de développement durable ", estime Patrick Widloecher. Même son de cloche chez Suez. " Le développement durable, ce n'est pas de la philanthropie. La prise en compte des aspirations des parties prenantes est constitutive de valeur de l'entreprise sur le long terme ", explique Stéphane Quéré , directeur du développement durable du groupe.

EN CONTACT AVEC LES COLLECTIVITES

Présent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, Suez est en contact permanent avec les collectivités locales. Des partenaires eux-mêmes inscrits dans le programme Agenda 21, qui vise à répondre aux besoins de la population tout en conservant le souci de la préservation de l'environnement. " Les collectivités locales sont aujourd'hui inscrites dans la stratégie Agenda 21 et nous devons répondre à leurs attentes, souligne Stéphane Quéré. Le développement durable s'inscrit dans une démarche de long terme, tout comme les métiers du groupe. L'économie est au coeur de cette démarche. C'est pourquoi nous intégrons les problématiques de développement durable au coeur de chacun de nos investissements. " Mais ces grandes entreprises cachent souvent une forêt de PME-PMI moins sensibilisées aux problématiques de développement durable. " Il est urgent de travailler sur la culture d'entreprise ", martèle Nicolas Blanc.

Un retard qui s'explique en partie par le manque d'accompagnement sur la mise en place de telles stratégies. Si quelques initiatives existent, la structuration du suivi des entreprises reste faible. Un autre moteur du changement pourrait toutefois venir d'un pouvoir plus incitatif. En effet, le monde de la finance semble également céder, peu à peu, aux sirènes du développement

durable. En témoigne la croissance du nombre de fonds dédiés à l'investissement socialement responsable (ISR) : une notion protéiforme selon qu'on se trouve à Paris, Londres ou Amsterdam, mais que la filiale de la Caisse des dépôts et consignations, Novéthique, définit comme l'ensemble des démarches intégrant des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles.

En Europe, le cap symbolique des 1.000 milliards d'euros d'encours a été franchi en 2006. " Le marché européen de l'ISR a considérablement changé depuis 2003. On voit à travers l'Europe le développement de stratégies ISR matures, des mandats de plus en plus importants issus des acteurs institutionnels et l'implication grandissante des prestataires de services financiers plus traditionnels ", se félicite Matt Christensen, directeur exécutif de l'association Eurosif. Des fonds dédiés qui représentent désormais de 10 % à 15 % des encours européens, tous confondus. La France a enregistré, de son côté, une progression de 92 % de ses encours ISR entre 2003 et 2006 et se place désormais en quatrième position sur le marché européen de l'ISR avec 8,2 milliards d'euros d'encours. Preuve que le développement durable est une valeur qui monte.

DES PUBLICITES ABUSIVES

Ultime consécration, le marketing publicitaire récupère allégrement les thématiques vertes. Notamment dans les publicités pour l'automobile qui reste la première responsable des émissions de CO₂ ... Le fait est que beaucoup d'entreprises préfèrent toujours les beaux discours aux actes, histoire de surfer sur la vague du développement durable à moindre coût. Une démarche hypocrite qui provoque l'ire des associations écologistes. " De plus en plus de pubs font une utilisation abusive et mensongère de l'argument écologique en vantant des activités et des produits en réalité polluants ", dénonce l'association L'alliance pour la terre. Ce collectif regroupant près de 80 ONG passe ainsi au crible une trentaine de publicités sur son site Internet et stigmatise les usages abusifs venant tromper le consommateur.

Des constructeurs automobiles, mais également des entreprises du secteur de l'énergie, de la chimie ou de la grande consommation sont mis à l'index pour leurs encarts publicitaires faussement écolos. Total, mettant en scène sur un de ses panneaux publicitaires une éolienne avec comme slogan " Pour vous, notre énergie est inépuisable ", est ainsi pris à partie par l'association : " L'entreprise n'a mis en service en France, en tout, que cinq éoliennes, en 2003. " Une illustration des dérives que l'on trouve, mais qui ne doit pas faire passer pour du vent les efforts " durables " engagés par nos élèves de la classe entreprise.



Changement climatique : l'Afrique en première ligne

GOMEZ Virginie

20 février 2007

[Libération](#)

Environnement. L'ONU réclame des mesures urgentes pour le continent.

Des pluies quand on ne les attend pas, du soleil quand on espère la pluie, "c'est ce que vos experts appellent le changement climatique", suggère un habitant d'Harar, à l'est de l'Ethiopie. A notre niveau, nous sommes impuissants, nous ne pouvons que constater les effets." Objet de nombreux débats en Europe et en Amérique, le réchauffement est déjà une réalité en Afrique. "Ce n'est plus une spéculation, a martelé, fin janvier, le nouveau secrétaire général de l'ONU Ban Ki-moon, lors du huitième sommet de l'Union africaine, à Addis-Abeba. Le réchauffement est scientifiquement prouvé et nous allons avoir de réels problèmes si nous ne prenons pas les mesures urgentes qui s'imposent."

Pluies. Sur le continent, les effets de la météo sont souvent cruels. En 2006, la Corne de l'Afrique (Ethiopie, Kenya, Somalie) a été affectée par des pluies historiques. Conjuguées à la déforestation, qui facilite le ruissellement des eaux et l'engorgement des fleuves, les inondations ont forcé des centaines de milliers de personnes à se déplacer. "Dans la zone australe de l'Afrique, des régions traditionnellement exportatrices de céréales ont connu des sécheresses telles qu'elles ont dû demander de l'aide alimentaire", souligne Jacques Diouf, directeur général de la FAO (organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation).

"S'il y a une augmentation de température à l'échelle du globe, elle sera doublée au niveau de l'Afrique, puisque les continents se réchaufferont davantage que les océans, explique Marie-Christine Dufrenes, assistante technique de la coopération française au Centre africain pour les applications de la météorologie au développement (ACMAD). Et l'Afrique est en première ligne. Comme beaucoup de pays sont très pauvres et sensibles à l'influence du climat sur l'agriculture et les ressources en eau, ça risque d'être catastrophique." Au sud du Sahara, 330 millions de personnes se trouvent dans une extrême pauvreté, 70 % de la population vit de l'agriculture de subsistance. Selon la FAO, les superficies cultivées vulnérables vont passer de 50 à 90 millions d'hectares.

Maladies. Rien d'inéluctable pourtant, à condition de lancer des programmes d'irrigation. L'agriculture en Afrique est essentiellement pluviale, "à peine 4 % des terres arables y sont irriguées contre 40 % en Asie. Seuls 3,5 % des ressources en eaux sont utilisées", souligne Jacques Diouf. Deux cibles prioritaires : les communautés rurales et la réhabilitation des infrastructures hydro-agricoles. D'autres experts soulignent la nécessité de protéger les populations par une prévention accrue de maladies telles que le paludisme, la méningite ou encore le choléra, sensibles au climat. Enfin, dans chaque pays, des systèmes de suivi des variations climatiques et d'alerte devraient être mis en place.

C'est sur la responsabilité internationale qu'insistent les chefs d'Etat africains. Pour eux, les pays riches doivent baisser leurs émissions de gaz à effet de serre, ratifier le protocole de Kyoto, et appliquer le principe pollueur-payeur. Plus vulnérable que les autres au réchauffement,

l'Afrique est aussi le continent le moins pollueur de la planète. "Même s'il y a, de temps en temps, une exploitation excessive, l'Afrique a bien préservé ses forêts naturelles", estime le président de la Banque mondiale, Donald Kaberuka. "Tout le monde reconnaît qu'avec nos forêts nous contribuons de façon positive à la planète." Les pays de l'OCDE sont prêts à financer des projets de conservation qui associent les populations locales "afin de ne pas voir émerger des situations comparables à celles des zones pétrolifères au Nigeria", souligne Richard Manning, président du Comité d'aide au développement de l'organisation.

Sur fond de pauvreté, de pollution et de corruption, une extrême violence s'est développée dans le delta du Niger au Nigeria, où sont produits, chaque jour, quelque 2 millions de barils. Ce n'est pas le moindre défi pour l'Afrique que de rentabiliser ses ressources naturelles dans le respect de l'environnement et au bénéfice de ses populations.

Addis-Abeba correspondance



Banque : Pénalisé par l'Amérique, HSBC remercie les marchés émergents

ANDRÉA MORAWSKI, À LONDRES

677 mots

6 mars 2007

La première banque européenne par sa capitalisation boursière a dégagé un bénéfice record en 2006. L'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique latine ont représenté près de 50 % de ses profits.

Vive la diversification. Grâce à sa présence dans les pays émergents, HSBC a pu éviter les effets dévastateurs de la tempête qui s'est abattue sur sa banque de détail aux États-Unis, où sa filiale Household a fait les frais d'un marché immobilier en déclin. La banque britannique a même vu son bénéfice imposable consolidé progresser en 2006 de 5,3 % à 22 milliards de dollars (un record pour une banque britannique), preuve, selon le président Stephen Green, "de notre force et notre diversité".

Le bénéfice imposable de la division Amérique du Nord a reculé de 21 %, à 4,7 milliards de dollars, conséquence de la hausse des cas d'insolvabilité aux États-Unis. Or, loin de plomber le groupe, cette débâcle a juste atténué des résultats qui paraissent pour le reste très solides. En 2006, pour la première fois, l'Asie (avec Hong Kong), le Moyen-Orient et l'Amérique latine (c'est-à-dire les marchés émergents) ont représenté près de 50 % des bénéfices imposables de la banque (précisément 47,3 %), contre environ 40 % en 2005.

Le taux de croissance agrégé de cette région a été de 19 % en 2006, troisième année d'affilée de croissance à deux chiffres dans les pays émergents, s'est félicité Stephen Green, qui préconise : "La contribution relative de cette région aux résultats de la banque continuera d'augmenter au cours des cinq prochaines années." HSBC vient d'ailleurs de se renforcer en Inde, en annonçant hier la création d'une société mixte d'assurance-vie avec deux banques indiennes. Le patron de HSBC a aussi évoqué l'acquisition, en novembre 2006, de Grupo Banistmo

(Panama), pour 1,7 milliard de dollars, ce qui donne au groupe une présence de taille en Amérique centrale.

SERVICES SUR MESURE

Stephen Green croit par ailleurs que la Chine va demeurer dans une logique de croissance économique à l'avenir, malgré les hauts et les bas " typiques d'un marché émergent ". À ce propos, il veut faire la différence entre les turbulences présentes du marché d'actions de Shanghai et les " fondamentaux " de l'économie chinoise. Signe de confiance dans ce pays, HSBC a ouvert en ce début de 2007 six nouvelles agences en Chine, portant ainsi le total à 51, soit le réseau le plus large d'une banque étrangère dans l'empire du Milieu.

L'Europe reste essentielle dans le bilan global de HSBC, surtout à l'aune des difficultés américaines. Faute d'avoir saisi au début des années 1990 le train de l'Europe de l'Est (d'où le groupe est quasi absent), HSBC a au moins réussi à s'imposer comme la banque de référence des 500.000 Polonais qui ont émigré au Royaume-Uni depuis 2004, en lançant des services sur mesure... en polonais. Un phénomène que le groupe a déjà expérimenté avec les communautés chinoises, indiennes ou hispanophones en dehors de leurs pays d'origine. Ce qui fait dire à Stephen Green : " Connecter les communautés où qu'elles se trouvent et répondre à leurs besoins dans plusieurs pays est un business intéressant. "

États-unis : Patience

Le problème américain de HSBC " ne pourra pas être résolu en une nuit ", a prévenu hier Michael Geoghegan. Il faudra deux à trois ans pour que la question des mauvaises créances de l'ex-Household soit réglée. Un mois après avoir fait avertir des défauts sur ses créances hypothécaires, HSBC a pris soin, hier, de préciser que le phénomène ne s'était pas aggravé. Et que la charge pour dépréciation de 10,6 milliards de dollars ne signifiait pas qu'HSBC avait pris des risques non mesurés en se focalisant sur les pires clients. L'existence de prochaines dépréciations dépendra de l'économie américaine, a précisé la banque.

LaTribune

Sidérurgie : Philippe Varin, mousquetaire à la cour de l'indien Tata Steel

ANDRÉA MORAWSKI, À LONDRES

786 mots

8 mars 2007

Les actionnaires de Corus ont approuvé hier la fusion du groupe anglo-néerlandais avec Tata Steel. Artisan de la résurrection de Corus, le patron français est appelé à mener à bien l'union industrielle.

Le portable sonne pendant l'interview : c'est Balasubramanian Muthuraman, le patron de Tata Steel, qui appelle Philippe Varin pour le féliciter du résultat de l'assemblée extraordinaire : à 97 % des voix, les actionnaires de Corus viennent de dire oui à la fusion avec le groupe indien.

Le rapprochement donne naissance au sixième producteur mondial d'acier, avec 23,5 millions de tonnes par an (chiffres de 2005).

Le temps de répondre, et Philippe Varin reprend son propos. " Je suis ravi du résultat et excité par le défi qui est devant nous ", affirme-t-il. Corus et Tata Steel sont à son avis deux groupes complémentaires qui ont toutes les chances de bien se combiner : le groupe anglo-néerlandais est fortement implanté en Europe et produit de l'acier haut de gamme aux coûts élevés, alors que l'indien est positionné en Inde et en Asie du Sud-Est, et fabrique de l'acier à bas coûts. Corus n'a aucune politique d'intégration entre l'acier qu'il produit et les matières premières qu'il utilise, alors que Tata Steel répond totalement à ses besoins en minerai de fer, et partiellement à ceux en charbon.

Les deux groupes étaient depuis longtemps à la recherche d'un partenaire. Corus a entamé une réflexion stratégique dès l'été 2005, une fois que le programme " RestoreSuccess ", lancé par Philippe Varin deux ans auparavant, lui a permis de renouer avec les bénéfices. L'axe de croissance était alors les pays émergents et les producteurs d'acier à bas coûts. Tata Steel, de son côté, songeait à " déintégrer " son activité sidérurgique, en séparant les usines de production d'acier de base (restant proches des matières premières) de celles à valeur ajoutée (proches de ses clients).

INTEGRATION PROGRESSIVE

Pour autant, comme le dit Philippe Varin, ce mariage est " l'aboutissement d'un processus rigoureux " au cours duquel Corus a discuté avec des acteurs russes et brésiliens. Fin janvier, Tata Steel a battu aux enchères le brésilien CSN, en offrant 10,6 milliards d'euros pour Corus.

Quel futur attend le nouvel ensemble ? La complémentarité des deux groupes, et le fait que le repreneur soit plus petit que la cible (en 2005, Tata Steel a produit 5,3 millions de tonnes d'acier, contre 18,2 millions pour Corus) ont poussé le groupe Tata, actionnaire de Tata Steel, à privilégier une intégration progressive. " Il n'y aura pas de big bang le jour J ", explique Philippe Varin. Corus et Tata Steel vont garder leur identité pendant un certain temps. Le conseil d'administration de Corus sera remanié pour inclure des managers de Tata Steel, mais il continuera à être dirigé par Philippe Varin. Celui-ci va devenir membre du conseil d'administration de Tata Steel. Un comité stratégique pour l'intégration sera constitué sous la présidence de Rajan Tata, grand patron du groupe Tata, incluant Philippe Varin et Balasubramanian Muthuraman. Au Français, Rajan Tata a demandé de rester au moins deux ans dans le groupe.

Au début, les deux compagnies vont continuer à développer chacune leur plan industriel. Tata Steel prévoit de multiplier par quatre (à plus de 20 millions de tonnes) sa production dans les dix prochaines années, grâce au doublement de son usine de Jamshedpur et à la création de nouvelles usines en Inde. Corus doit maintenir les investissements dans ses trois sites britanniques et dans celui d'Ijmuiden, aux Pays-Bas. " En Europe, nous allons développer la valeur de notre acier, en Asie, les volumes ", explique le patron de Corus. Produire de l'acier de base en Inde et le " finir " en Europe n'est pour le moment qu'une hypothèse. Il en est de même pour toute idée, plus radicale, de délocalisation du Royaume-Uni vers l'Asie. " Nous savons que nous avons cette option à terme ", tempère Philippe Varin.

PLATE-FORME SOLIDE POUR GRANDIR

Le patron de Corus croit que la consolidation du secteur va continuer. L'ensemble Corus Tata Steel dispose déjà d'une plate-forme solide pour grandir. Dans l'immédiat, il se veut toutefois vigilant à l'égard de la Chine : sa politique de production massive risque de compromettre tout effort de stabiliser les prix de l'acier sur le marché. " La Chine est devenue en 2006 un exportateur net d'acier. Les mesures que Pékin va prendre pour maîtriser ses capacités seront de grande importance pour tout le secteur ", affirme Philippe Varin.

LaTribune

Enquête : Tata ou l'internationalisation à tout-va

I. F.

22 février 2007

On ne donnait pas cher de Ratan Tata lorsque ce neveu du légendaire J. R. D. Tata a repris les rênes, en 1991, d'une entreprise colossale, mais aux pieds d'argile. C'est le début des réformes économiques en Inde, et le conglomérat, assoupi dans sa suprématie, va être avalé par la compétition internationale, supputent les experts. Un quart de siècle plus tard, après une restructuration et une redéfinition de ses objectifs, le groupe a multiplié par 7 son chiffre d'affaires pour atteindre près de 22 milliards, emploie plus de 200.000 personnes et s'est installé dans une cinquantaine de pays. Et personne ne croit aujourd'hui que Ratan Tata va prendre sa retraite, malgré l'approche de ses 70 ans.

Pour ce célibataire discret, éduqué aux États-Unis, faire de Tata un conglomérat " chez lui dans le monde entier " est un objectif de toujours. Mais la priorité a d'abord été de remettre sur pied les quelque 96 compagnies du groupe. Depuis 2003, se tourner vers l'étranger est une mission prioritaire, et le groupe a dépensé plus de 4 milliards de dollars dans une vingtaine d'acquisitions hors du pays. Toutes les branches sont sommées de s'internationaliser. Ainsi, avant le britannique Corus, Tata Steel a acquis NatSteel à Singapour, et Millennium Steel en Thaïlande. VSNL, la branche télécoms, a racheté l'américain Teleglobe en 2005. Tata Motors s'est emparé du producteur de camions coréen Daewoo, et de 21 % du constructeur européen d'autobus Hispano Carrocera. Tata Consultancy Services, le leader asiatique des services informatiques, en plus de ses bureaux ouverts à l'étranger, a acheté au Chili, en Suisse, en Australie. Les boissons ne sont pas en reste, puisque, cette année, entre autres, Tata Coffee a acquis l'américain Eight O'Clock Coffee pour 220 millions de dollars, et Tata Tea a acheté des parts dans l'américain Glaceau pour 677 millions.

CONTINUE

Aujourd'hui, 30 % des revenus du groupe proviennent de l'étranger et cette part pourrait approcher les 50 % dans six ans, au moment du départ prévu de Ratan Tata. Fidèle à son objectif de développement qui se veut au service des plus modestes, les investissements ne se font pas que dans les pays les plus développés. Tata a ainsi une présence grandissante en Afrique et de grands projets au Bangladesh.

Si les uns s'étonnent de la nouvelle agressivité démontrée par Ratan Tata, lui, sans la nier, souligne plutôt la continuité. Car il entend exporter les "valeurs Tata" : intégration, efforts particuliers pour faire comprendre la culture du groupe, continuation au niveau du personnel et, surtout, jamais d'acquisitions hostiles... C'est contre la philosophie de la maison, rétorque-t-on. D'ailleurs, Corus et Tata parlent tous deux de "partenariat". "C'est le résultat d'un dialogue, toute la stratégie reflète la philosophie de Tata de travailler avec des partenaires, avec des valeurs et de l'éthique, c'est un modèle d'acquisition différent et unique", souligne Tarun Das, le mentor de la Confédération de l'industrie indienne (CII). On estime que, par manque d'intégration, seul un tiers des acquisitions en général est un succès. Tata est décidé à prouver que ce n'est pas une fatalité.